



**University of  
Zurich**<sup>UZH</sup>

**Zurich Open Repository and  
Archive**

University of Zurich  
University Library  
Strickhofstrasse 39  
CH-8057 Zurich  
[www.zora.uzh.ch](http://www.zora.uzh.ch)

---

Year: 2012

---

## **Faut-il des normes ISO pour le MRH en Suisse?**

Staffelbach, Bruno

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-174187>

Journal Article

Published Version

Originally published at:

Staffelbach, Bruno (2012). Faut-il des normes ISO pour le MRH en Suisse? Schweizer Arbeitgeber, 107(9):52-53.

*Management des ressources humaines (MRH)*

# Faut-il des normes ISO pour le MRH en Suisse?

A Genève où elle a son siège, l'ISO (Organisation internationale de normalisation) chapeaute les organismes de normalisation de 163 pays. La Suisse y est représentée par l'Association suisse de normalisation (SNV). Depuis sa fondation en 1947, l'ISO a édicté jusqu'ici 19'023 documents normatifs. En 2011 a été mis sur pied le Comité technique 260, chargé de définir des normes pour le management des ressources humaines (MRH). Comment faut-il apprécier cette initiative dans une optique d'économie d'entreprise? **Par Bruno Staffelbach**

La normalisation a le vent en poupe. Les normes permettent d'opérationnaliser les qualités et de préciser les critères. Elles servent de fondement à toutes sortes de certifications, évaluations et accréditations. L'ISO précise aussi les raisons pour lesquelles le MRH a besoin de normes ISO.

## Pourquoi normaliser le MRH?

Dans une économie mondialisée, des normes communes rendent les marchés du travail plus poreux. Elles sont un facteur de professionnalisation. Elles disent ce qui est professionnellement acceptable et ce qui ne l'est pas. Elles simplifient la communication ainsi que les comparaisons en définissant de manière uniforme les notions et en standardisant les processus. La codification normative permet aussi d'imposer des règles juridiques et morales minimales, par exemple en matière de protection de la sphère privée ou de participation.

Pour l'ISO, il y a probablement aussi des raisons implicites à l'élaboration de normes de MRH, qui découlent de sa position même d'organisme normatif. Il existe en effet dans le monde diverses conceptions de «bonnes pratiques». D'où une certaine compétition entre organismes normalisateurs. Quand les normes ne voient pas le jour sous l'égide de l'ISO, d'autres entités se chargent de les énoncer. A travers les produits qu'elle distribuent, les entreprises TIC, par exemple, ont déjà normalisé une partie non négligeable du travail (administratif) de gestion de personnel.

Les normes ISO visant le MRH ne sont pas une nouveauté. Il existe près de 90



*Les normes comportent le risque d'installer des pilotes automatiques là où la réflexion personnelle demeure pourtant requise.*

normes ISO touchant ce domaine, la plupart en lien avec la formation et la documentation. Sous le titre «Ressources humaines», le chapitre 6.2 d'ISO 9001 est dédié aux exigences minimales des systèmes de management de la qualité. La nouvelle norme ISO 10667 réglemente les procédures et méthodes d'évaluation et de sélection des personnes au travail. Enfin l'ISO a mis sur pied divers comités techniques, tels ceux de l'ergonomie, de la responsabilité sociale ou de l'apprentissage informel, qui opèrent indépendamment du Comité technique 260 (MRH). En dehors de l'ISO, on trouve aussi plusieurs catalogues de normes, comme celui de l'Organisation internationale du travail (OIT), les directives de l'OCDE destinées aux entrepri-

ses multinationales ou encore le standard international SA8000. Il existe donc un marché et une concurrence en matière de normes.

## A quoi servent les normes?

La normalisation présente divers avantages, et nous en citerons trois. Premièrement, l'équivalence «MRH = service du personnel» a longtemps eu cours, ce qui signifie que le MRH est ce qu'en font les directions du personnel. Lesquelles se sont légitimées en développant des systèmes compliqués qu'elles seules étaient assez expertes pour savoir maîtriser. Avec la normalisation, ces systèmes deviennent aujourd'hui transparents et accessibles aux profanes. Ils peuvent aussi être utiles sur le terrain,

là où l'on en a concrètement besoin. Face à pareille «atteinte» à leur «quasi monopole», il faut s'attendre à ce que les départements du personnel se dressent contre les normes et la normalisation ISO.

Deuxièmement, les normes rendent comparables entre eux, partant contrôlables, les services du personnel et les procédures MRH. Un miroir est ainsi tendu aux départements du personnel, qui leur permet de savoir lesquels, théoriquement, sont «les plus beaux du royaume». Troisièmement, enfin, les normes sont aussi le fruit de connaissances confirmées. Elles transmettent donc un savoir-faire qui, sans cela, ne serait pas disponible! Grâce à elles, par exemple, les PME peuvent s'économiser les services de coûteux experts en appliquant la norme 10667 pour une évaluation d'aptitudes.

A ce stade, toutefois, un certain nombre de critiques se font jour.

### Faux espoirs?

Pour commencer, se pose la question de savoir ce qui importe le plus: la norme ou la pratique, les règles du livre de cuisine ou le talent du cuisinier? Les normes sont certes utiles, mais pas nécessairement suffisantes.

Un autre point concerne le contenu de la normalisation: le MRH est une tâche de direction qui comprend au moins cinq aspects:

- la gestion de sa propre personne,
- la conduite de projets liés au MRH,
- la conduite directe des personnes,
- la conduite (indirecte) des organisations (à travers les systèmes de recrutement, d'évaluation et de rémunération),
- la direction exercée dans des contextes différents.

L'ISO est centrée uniquement sur le quatrième aspect, qui concerne les organisations. Le troisième point critique tient au fait que seuls sont normalisables des processus identiques dans des conditions identiques. Il s'agit en général de processus techniques. Or, tout ne relève pas de la pure technique dans le domaine du MRH. La pratique y joue aussi un rôle important, comme chez

les médecins. Pour eux, il existe assurément des normes et des procédures précises en matière de diagnostic et de thérapie, mais les patients à traiter sont à chaque fois différents! L'art du praticien consiste donc à appliquer ces normes et procédures en fonction de la situation donnée. Il faut savoir distinguer la science de la technique et la pratique de l'art. Les uns appliquent des normes techniques, les autres des «règles de l'art». A quoi correspondent, à cet égard, les normes ISO?

Le quatrième problème découle des expériences liées à l'outsourcing, quand on délocalise non seulement des tâches, mais aussi la responsabilité qui leur est associée. Au niveau de l'entreprise, une situation analogue se présente lorsque le «code de conduite éthique» remplace la conscience personnelle. Les normes comportent le risque d'installer des pilotes automatiques là où la réflexion personnelle demeure pourtant requise.

### Continuer jusqu'où?

La Suisse a-t-elle besoin de normes ISO pour le MRH? Si l'on songe – entre autres – au droit du travail, aux conventions collectives de travail ainsi qu'à toutes les commissions (CFST) et institutions existantes, le MRH apparaît d'ores et déjà soumis en Suisse à un corset très étroit de réglementations. S'y ajoutent les normes communautaires de Bruxelles et celles d'organisations pri-

*«Le MRH apparaît d'ores et déjà soumis en Suisse à un corset très étroit de réglementations»*

vées créatrices de systèmes normatifs, de certification, d'évaluation ou d'accréditation, comme la SGS ou diverses sociétés de révision ou de logiciels (SAP). Les systèmes internes de contrôle et de conformité sont certes très friands de normalisation. De même, les services du personnel ont la réputation d'être des points de pénétration, voire la source même d'une bureaucratie envahis-



Bruno Staffelbach: «Tout ne relève pas de la pure technique dans le domaine du MRH».

sante. Malgré cela: après 19 023 documents normatifs de l'ISO et compte tenu du degré de réglementation élevé qui règne déjà en Suisse – précisément dans le domaine du MRH – il n'est pas surprenant qu'on arrive à saturation en termes de normes ISO.

L'ISO est cependant une organisation internationale. Sans tenir aucun compte de la forte densité normative que connaît déjà la Suisse, elle propose, examine et publie des normes à sa libre appréciation. Lorsque celles-ci présentent des avantages par rapport à des normes suisses, elles sont reprises dans notre pays.

Cela peut être le cas pour codifier certaines notions particulières (par exemple la «satisfaction au travail») ou pour certains chiffres clés. Mais au-delà de cela, le «marché suisse» pourrait se montrer désormais moins accueillant aux nouvelles poussées normatives. Après consultation, l'Association suisse de normalisation a donc décidé à bon escient de troquer son statut de «participant» contre celui de simple «observateur» au sein du Comité technique 260 consacré au MRH. ■

Bruno Staffelbach est professeur ordinaire d'économie d'entreprise et titulaire de la chaire de management des ressources humaines à l'Université de Zurich.